

projekt: Vzdělávání napříč KHK



VEDENÍ TÝMU

autor

Mgr. Jiří Sixta

žadatel

Českomoravská vzdělávací, s.r.o.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vedení týmu

Autor: Mgr. Jiří Sixta

Žadatel: Českomoravská vzdělávací, s.r.o.

Obsah:

1.1 Co je tým?

1.2 Efektivní týmová spolupráce a její průběh

1.3. Etapy vývoje týmu

1.4. Cíle týmu

1.5. Týmové role

1.6. Rizika týmu

1.7. Pozitivní vlivy týmu

1.8. Řešení konfliktních situací v týmu

1.9. Jak zlepšovat komunikaci a týmovou spolupráci v pedagogickém sboru

1.10. Dysfunkční chování v týmu

2.1. Pracovní typy

1.1. Co je tým?

Tým – skupina lidí, která se odlišuje od běžné pracovní skupiny následujícími charakteristickými znaky:

- společné cíle, účel své práce
- uvědomění se sebe sama jako jednotlivce, který je součástí určité jednotky, jde o sdílení týmové identity, k dosažení cíle potřebují členové týmu pracovat společně
- vzájemně propojené činnosti, závislé funkce
- dohodnuté normy nebo hodnoty, které stanoví určité chování lidí ve skupině

TÝM, z angl. TEAM

Together

Everyone

Achieves

More

Spolu každý dosáhneme víc

1.2. Efektivní týmová spolupráce a její přínos

- schopnost zvládnout komplexní situace
- rychlá odezva
- vysoká motivace
- vysoká kvalita rozhodnutí

- kolektivní síla
- synergický efekt

Tým může poskytnout jedinečné příležitosti, které umožňují, aby se staly věci, ke kterým by nikdy nedošlo, kdyby tým neexistoval.

Každý tým je jedinečný, má svoji dynamiku, která se mění postupem času. Všechny týmy však procházejí stejnými fázemi při své přeměně ze souboru jednotlivců k hladce fungujícímu a efektivně pracujícímu týmu.

Podmínky vytvoření efektivního týmu:

Harmonizovat jednotlivé členy skupiny.

Jasně definovat cíle, které budou všichni ochotni akceptovat.

Dodržovat dohodnuté termíny plnění úkolů.

Ukončit vnitřní konkurenční boje.

Zlepšit komunikaci uvnitř týmu.

Spolupracovat.

Vytvářet a pociťovat vzájemnou identitu (hesla, znaky...)

Vědomí „MY“ místo „JÁ“.

Budovat společnou zodpovědnost za splněný úkol.

2.3. Etapy vývoje týmu

A) FORMOVÁNÍ

Počáteční uvědomění: Proč jsme tady?

- Vysoká neurčitost, nejistota, obavy
- Plýtvání časem a úsilím
- Problémy v určení účelu, cíle, úkolů, postupu řešení
- Zkoušky síly a vedení týmu
- Předkládají se jednoduché a akceptovatelné nápady
- Vyhýbání se konfliktům a konfrontacím
- Emoce se dávají najevo málo, nebo vůbec
- Objevování sociálních funkcí a úkolů

B) KVAŠENÍ

Střet osobností – „soutěž“ o vliv a moc

- Zacházení „bez rukaviček“
- Silné vyjadřování názorů
- Kritika názorů druhých
- Slabé vzájemné naslouchání
- Otevřené výzvy na vedení týmu o autoritu a pozici v týmu
- Hledání „obětních beránků“
- Málo spolupráce a přebírání rizika
- Nové definování úkolů
- Otevřené neřešené problémy, nepřátelství
- Diskuse o efektivnějším uspořádání

C) NORMOVÁNÍ

Sebeorganizace

- Ústup konfliktů a nepřátelství
- Přijímá e úkol udržování týmu
- Objevují se normy chování
- Jsou jasně definované úkoly
- Snaha o spolupráci
- Jsou určeny návody a postupy
- Aktivní naslouchání členů týmu
- Sdílení vedení týmu
- Metodická, systematická práce
- Aktivní zapojení všech členů
- Přijímání všech nápadů
- Otevření se členů týmu – mluví se o pocitech

D) PRODUKCE

Zralost a vzájemná akceptace

- Upevnění důvěry a efektivní činnost
- Evidentní je soudržnost
- Projevuje se řešení problémů a přijímání rozhodnutí
- Prostředí spolupráce
- Zaměření se na splnění úkolů
- Dobrá komunikace
- Otevřenost a důvěra mezi členy týmu
- Lehké zvládání a akceptace odlišných názorů
- Vysoká tvořivost a výkonnost

- Vyjadřování názorů ve vztahu k jiným členům
- Řešení konfliktů způsobem „vítěz-vítěz“

Uvedené fáze vývoje se projevují v různé intenzitě, není možné přeskočit mít vyspělý tým bez toho, aby prošel předcházejícími fázemi. Z hlediska vývoje týmu je klíčovou fází normování, protože právě zde se tvoří pravidla fungování týmu. Při jakékoliv změně v týmu (personálu, charakteru úkolů) se tým dostává zpět do první fáze a koloběh pokračuje.

1.4. Cíle týmu

SMART

S = SPECIFICKÝ, SROZUMITELNÝ, SPLNITELNÝ CÍL

- jednoznačné cíle
- neměnit je v průběhu činnosti (jinak způsobují frustrace členů týmu)
- v případě změn prodiskutovat nové informace, změny zdůvodňovat

M = MĚŘITELNÝ CÍL

- kritéria hodnocení, jak budeme měřit, podle čeho, kdy
- zvolit správné nástroje měření

A = AKCEPTOVATELNÝ CÍL

- členové týmu musejí přijmout stanovený cíl a ztotožnit se s ním

R = REÁLNÝ CÍL

- vychází z reálných schopností, dovedností a možností členů týmu
- pokud členové nejsou schopni cíl splnit, byl špatně zadán
- neměl by být zcela jednoduchý nebo snadno dosažitelný
- zvýšení náročnosti může mít dobrý vliv na výkon
- pokud tým dosáhne úspěchu, je schopen akceptovat obtížnější úkol
- vycházet z principu postupného zvyšování náročnosti úkolů
- pro dobrou motivaci členů týmu je důležité, aby tým prožil zkušenost se společného úspěchu

T = TERMÍNOVANÝ CÍL

- stanovit dílčí termíny pro průběžné sledování, v jaké fázi se tým nachází, jen tak je možné reagovat na nečekané situace

1.5. Týmové role

R.M. Belbin na základě svého výzkumu na Administrative Staff College v Henley popisuje osm hlavních úloh členů týmu a zdůrazňuje, že by se jednotliví členové měli ujmout takových úloh, jejichž povaha je blízká jejich charakteru. Dobrý tým by měl být po této stránce vyvážen. Chybí-li členům týmu určité povahové rysy, může se to negativně projevit na výsledcích. To však neznamená, že v každém týmu musí být osm lidí. Členové týmu mohou zastávat víc než jednu roli. Belbin také zjistil, že většina lidí preferuje dvě role v týmu. Jednu více a jednu méně. Dalším důležitým poznatkem z tohoto výzkumu je, že všechny role jsou stejně hodnotné. Šéfové týmů nemusí tedy na sebe brát určitou roli, ale spíše musí zajistit, aby byly všechny role dobře obsazeny správnými lidmi.

Chrlíč je zdrojem originálních myšlenek a nápadů. Je nejtvůřivějším členem týmu. Snadno se nadchne pro velkou věc, ale detaily a termíny mu unikají. Dovede ostře kritizovat nápady druhých, ale těžko snáší kritiku nápadů vlastních. Dodává týmu jiskru a často novým řešením problému přispěje k výraznému posunu v práci týmu. Zajímá se o velké a podstatné věci, detaily mu unikají. Je důvěřivý, spontánní. Často kritizuje myšlenky a nápady druhých, aby vyčistil pole pro své vlastní nápady. Věnuje příliš mnoho své kreativity nápadům, které ho zaujmou, ale které nesouvisejí se zájmy a cíli týmu. Těžko snáší kritiku vlastních nápadů. Týmu dává životadárnou jiskru.

Průzkumník zdrojů je typickým extrovertem. Je nadšený, zvědavý, komunikativní. Má velmi dobrou schopnost kontaktu s lidmi, snadno se spřátelí, každého zná. Je většinou oblíbený. Rád telefonuje. Potřebuje tlak termínů, aby byl efektivní, v týmu dovede stimulovat ostatní, ale je-li sám, rychle ztrácí zájem a je nevykonný. Zprostředkovává kontakty mezi týmem a okolím. Jestliže se mu nedostává povzbuzení, snadno ztrácí zájem, nudí se, je nevykonný. Je výborný improvizátor. Nejeefektivněji pracuje pod tlakem, pokud tlak povolí, dokáže vysadit. Může se stát, že na sebe v krátkodobém návalu nadšení vezme úkoly, které následně nesplní. Zabraňuje stagnaci týmu, udržuje tým v kontaktu s realitou.

Předseda nemusí být šéfem týmu, ale nejlépe se pro tuto funkci hodí. Je klidný, sebevědomý, dovede se ovládat. Má smysl pro účelovost, vidí, v čem jsou silné a slabé stránky jednotlivých členů týmu. Má přirozenou autoritu, ale nemusí být nejchytřejší. Nesnaží se dominovat a je pozorným posluchačem. Nežalí. Dovede definovat cíle a shrnovat názory členů týmu. Nemusí být příliš kreativní, ani přicházet s novými nápady. Podstatné je jeho charisma, má charakter, je disciplinovaný. Formuluje stanovené skupinové cíle a stanoví program práce. Určuje priority. V diskusi se nesnaží být dominantní. Klade otázky, poslouchá, shrnuje názory

a postoje skupiny, vyjadřuje skupinové cítění. Pokud má rozhodnout, rozhoduje pevně, ale nejdříve si vyslechne mínění ostatních členů týmu.

Tahoun je praktik a organizátor. Je konzervativní, disciplinovaný a poctivý firemní pracovník. Vyhledává cíle a snaží se jich dosáhnout. Převádí plány do reality. Změny plánu ho však vyvedou z míry, není příliš pružný. Má dobré organizační schopnosti a vnitřní disciplínu. Pamatuje si, co se rozhodlo, a drží se toho. Není příliš ochoten reagovat na nové myšlenky. Potřebuje neměnné struktury. Jakmile dostane rozhodnutí, vytvoří harmonogram činností. Pokud pracuje se skupinou lidí, vytvoří organizační schéma. Pracuje efektivně, systematicky, metodicky. Touží v týmu po uznání. Když si někdo v týmu nemůže vzpomenout, o čem se rozhodlo, tahoun vždy odpoví.

Pozorovatel má tendenci hodnotit vše, co se v týmu děje. Často je v roli pohádkového Rejpala. Je opačným člověkem než Chrlíč. Žádný nápad mu není dost dobrý, jeho přínosem je spíše nezaujatá a rozvázná analýza, než nové nápady. Je opatrný, střízlivý a racionální. Euforie a nadšení pro věc jsou mu cizí. Postrádá veselost a jistou lehkost, ale jeho úsudek je až příliš často správný. Chrání tým před neodpovědnými řešeními. Dokáže být netaktní a přehlížet ostatní. Dovede srazit morálku týmu kritikou pronesenou v nepravý čas. Není soutěživý, ale občas soupeří s předsedou a chrlíčem, protože se jejich schopnosti shodují. Může být až příliš negativistický a neochotný přijímat nové myšlenky. Je poctivý a spolehlivý, postrádá spontaneitu, veselost, představitost.

Týmový hráč je člověk citlivý k potřebám týmu, reaguje na změny v atmosféře. Neprosazuje se, ale drží členy týmu pohromadě, dojde-li ke krizi. Dobře komunikuje a má přirozenou tendenci urovnávat konflikty. Zná soukromý život ostatních členů týmu. Je milý, oblíbený. Dokáže stavět na myšlenkách druhých, nenapadá je, ani nevznáší konkurenční návrhy. Je dobrý a ochotný posluchač. Snadno komunikuje a ke komunikaci povzbuzuje ostatní. Není soutěživý a může se stát, že některým členům týmu připadá trochu moc měkký a nerozhodný. Je vzorným členem týmu, ale v normálních podmínkách nemusí být jeho přínos zřetelný. Ve stresu a napětí všichni ocení jeho roli.

Formovač je člověk, který se snaží dát týmu nějaký tvar. Dává hodně ze sebe, je často podrážděný a nervní. Chce akce a chce je okamžitě. Je režisérem týmu. Dokáže udělat v týmu nepříjemnou atmosféru, ale posunuje věci dopředu. Je napjatý, otevřený a dynamický. Trpělivost není jeho silnou stránkou. Vyjadřuje často své emoce, jedná impulzivně, bývá protivný a podrážděný. Usiluje o to, aby diskuse měly nějaký řád. Snaží se sjednotit názory, cíle a praktické úvahy do jednoho schůdného projektu. Tlačí na rychlé rozhodnutí a jeho

realizaci. Působí sebevědomě, přestože uvnitř o sobě hodně pochybuje a bývá nejistý. Lidé mimo tým ho hodnotí jako hrubého a neomaleného. Občas „převálcuje“ ostatní členy týmu.

Dotahovač je člověk pořádkumilovný, svědomitý až úzkostlivý, který dbá na detaily. Dodržuje termíny a jejich plnění a má problémy s lidmi, kteří jsou méně zodpovědní. Má starost o to, aby vše bylo řádně uděláno a na nic důležitého se nezapomnělo. Má schopnost dovést věci do konce, ale může nás obtěžovat svým perfekcionismem až jistou malicherností. Nemá pokoj, dokud si osobně neprověří každý detail a neujistí se, že vše bylo náležitě vykonáno. Může se stát demoralizujícím škarohlídem, který je příčinou špatné atmosféry v týmu. Snadno ztrácí přehled o celkových cílech a zabředne do detailů. Jeho neúnavný dohled je pro tým důležitým přínosem.

1.6. Rizika týmu

Riziko vzniku konfliktů mezi členy týmu.

Tým může potlačovat individualitu jednotlivých členů.

Některí členové týmu nedokážou s ostatními vycházet a spolupracovat.

Tým vyžaduje přizpůsobit se pravidlům a normám.

Spolupráce, komunikace a hledání konsensu je časově náročný proces.

1.7. Pozitivní vlivy týmu

Tým dokáže víc než jednotlivci díky tzv. synergickému efektu.

Zvyšuje efektivnost práce, členové týmu se vzájemně doplňují, obohacují, inspirují.

Tým podněcuje a rozvíjí kreativitu a netradiční nápady. Urychlí cestu ke správnému řešení.

Tým udržuje rovnováhu a pomáhá jednotlivým členům.

Tým užívá znalostí, dovedností, schopností a zkušeností všech.

V týmu se budují vztahy, zlepšuje se komunikace. Pracovní atmosféra je příjemnější. V týmu se členové učí vzájemně respektovat a vážit si druhých.

Tým zvyšuje sebevědomí jednotlivce. Snižuje obavy z neúspěchu, selhání, odpovědnosti.

V týmu má každý člen určitou roli a pozici.

Tým vyjadřuje uznání členům – vliv na sebevědomí, sebedůvěru a vzájemné vztahy.

1.8. Řešení konfliktních situací v týmu

Konfliktní situace vznikají mezi lidmi s odlišnými zájmy a s odlišnou motivací. Každý z nás má svůj způsob, jak v konfliktu reaguje. Tento osobitý styl se mění díky řadě okolností:

- společenský postoj v názoru na konflikt
- vzory jednání (od rodičů, učitelů, lidí ve svém okolí...)
- naše přímá osobní zkušenost s konfliktem

V konfliktu hrají roli dvě roviny. Jednou z nich je sebeprosazení – míra a způsob, jak se jedinec snaží prosadit své vlastní zájmy. Druhou je rovina vztahu, v níž záleží na tom, jak se jedinec pokouší uspokojit zájmy druhých. S těmito dvěma rovinami souvisí pět přístupů k řešení konfliktů:

1) Boj / soupeření. Jde o styl řešení konfliktu zaměřený na dosažení vlastních zájmů na úkor druhého. Je to způsob orientovaný na sílu, ve kterém člověk využívá veškeré schopnosti, které lze použít k prosazení svého vlastního postoje, svou schopnost argumentovat, své společenské postavení, ekonomické sankce. Tento styl řešení konfliktu může ale také znamenat „postavit se za svá práva“, obhajobu postoje, o kterém člověk věří, že je správný nebo jednoduše jen o snahu zvítězit.

2) Spolupráce / dohoda. Je asertivní i vstřícná - pravý opak vyhnutí. Dohoda zahrnuje snahu společně hledat nějaké řešení, které plně uspokojuje požadavky obou jedinců. To znamená jít do hloubky problému a snažit se objevit, které zájmy jsou obsaženy v daném konfliktu, a najít takovou možnost řešení, která uspokojí všechny tyto zájmy. Spolupráce mezi dvěma lidmi může mít formu zkoumání nesouhlasu, abychom pochopili pohled druhého, domlouvání se za účelem vyřešení situace, která by jinak vedla k soupeření, nebo konstruktivní konfrontace názorů a tvořivého řešení problému mezi dvěma lidmi.

3) Kompromis. Není synonymum ke slovu dohoda. Je na půli cesty mezi dosažením plánovaného výsledku a vstřícností k potřebám druhého. Cílem je najít něco, co by částečně uspokojilo obě strany, co by bylo zhruba uprostřed. Kompromis znamená ustoupit ze svého postoje víc než při soupeření, ale méně než u přizpůsobení se. Při kompromisu před problémem neutíkáme jako při taktice úniku, ale nedostaneme se k jeho podstatě jako při spolupráci. Kompromis může znamenat rozdělení, rychlé zaujmutí pozice uprostřed nebo ustoupení každý na půl cesty. Kompromis však není vždy realizovatelný: řada věcí nejde dělit napůl.

4) Únik / vyhnutí se. Není asertivní, ani vstřícné. Jedinec v danou chvíli neprosazuje své zájmy, ani zájmy druhého. Konfliktem se snaží nezabývat. Únik může mít formu

diplomatického úhybu, odložení celé záležitosti na příhodnější období nebo jednoduše útěku ze situace. Únik jako dlouhodobá strategie řešení konfliktů vede k nahromadění neřešených problémů.

5) Přizpůsobení se. Je vstřícný přístup k druhému - opak sebeprosazení. Při přizpůsobení jedinec zanedbává své vlastní zájmy, aby uspokojil zájmy druhé osoby. V tomto způsobu jednání je zahrnuto sebeobětování. Přizpůsobení se může mít formu velkorysosti nebo charity, poslušnosti, i když se nám poslechnout nechce, nebo ustoupení názoru druhého. Člověk využívá tento styl, pokud dává přednost vztahu s partnerem před dosažením výsledku.

Pokud jedinec prožívá ve stresové situaci pocit ohrožení, probouzí se v něm agresivita, volí strategii boje, která v konfliktu způsobuje oslabení vztahů a vzniká chronický stres.

1.9. Jak zlepšovat komunikaci a týmovou spolupráci v pedagogickém sboru

(náměty k praktickým aktivitám)

- interní vzdělávání učitelů v rámci pedagogického sboru jedné školy
- efektivní vedení pedagogických rad a porad
- vytvoření databáze návrhů a nápadů pro výuku
- vzájemné hospitace učitelů v hodinách
- pedagogické rozhovory
- případová diskusní skupina
- supervizní skupina
- komunikativní uspořádání sborovny a kabinetů
- přehledné uspořádání nástěnky ve sborovně pro efektivnější přenos informací
- společné kulturní a sportovní akce
- konstruktivní řešení kázeňských problémů žáků
- interní vzdělávání kolegů jednotlivými učiteli
- řešení konfliktů

1.10. Dysfunkční chování v týmu

Agresivní chování – práce ve vlastní prospěch a pozici, ostatní jsou kritizováni a zesměšňováni, zpochybňují se hodnoty a práce druhých, snaha o soustavnou dominanci

Blokování – odbočování na okrajové problémy, nabízení osobních zkušeností, které s předkládaným problémem nemají nic společného

Sebepřiznání – používá skupinu pro prezentaci osobních pocitů, které nesouvisejí s cíli skupiny

Hledání sympatie – pokouší se svést ostatní členy skupiny k sympatii s vlastními problémy a nevlídným osudem

Klaunerie – pokouší se uspořádat legraci, vtipkovat, opičit se, aby práce skupiny byla pokud možno neustále přerušovaná

Hledání pozornosti – pokouší se vztáhnout pozornost na sebe, např. hlasitým hovorem, extrémními názory, nezvyklým chováním

Stáhnutí se zpět – pasivní, nevýrazné chování, omezené na nejkrajnější formalitu

2.1. Pracovní typy

Osobnostní odlišnosti mohou být zdrojem konfliktů. Před třiceti lety američtí kardiologové M. Friedman a R. Rosenman objevili spojení mezi modely práce a srdečními chorobami. Odkryli dva rozdílné styly nebo typy, které označili Typ A a Typ B. Rozpoznat je můžete podle charakteristik jejich chování v práci.

Typ A

Pocit naléhavosti.

Soutěživý.

Chodí / pohybuje se rychle.

Rychle jí.

Nenávidí odklady.

Cítí se vinen, když odpočívá.

Netrpělivý.

Typ B

Uvolněný (relaxovaný).

Při rozhodování si nechává čas na rozmyšlenou.

Chodí pomalu.

Přemýšlivý.

Umí naslouchat.

Má hodně odpočinkových hobby.

Trpělivý.

Jen málo lidí je typickým typem A nebo B. Většinou jsme směsí obou typů. Obecně se však přikláníme k jednomu nebo druhému typu. Mnoho charakteristik těchto pracovních typů je dobrých a není důvod je měnit. Některé však zabraňují lepšímu výkonu a na těch bychom měli pracovat.

Problematické oblasti pracovních typů

Typ A

Kontrola práce:

Pouští se do práce bez promyšlení souvislostí (čas, lidé, finance...)

Typ B

Cíle:

Často chybí jasné cíle v práci, kariéře i obecně v životě.

Delegování:

Má tendenci se rozmýšlet.

Delegování:

Shledává složitým nebo dává vágní instrukce.

Plánování:

Velice dobré dlouhodobé vize, ale často chybí detailnější plánování, které ho nudí.

Lidé:

Ačkoliv dokáže vycházet dobře s lidmi, má problémy říci „ne“ a s konfrontováním lidí.

Pokouší se vyhnout konfliktům.

Lidé:

Nemá dost času pro ostatní, může být ostrý a agresivní. Ne vždy dobrý člen týmu.

Jakost:

Velice důkladný, ale občas to přehání.

Odpočinek:

Zřídka odpočívá - cítí se pak vinen. Koníčky rychlé a agresivní, méně týmové sporty.

Priority:

Všechno se mu zdá být prioritní. Má tendenci proletět dnem se spoustou částečně udělaných úkolů, ale málokterým dokončeným.

Rady pro typ chování A

- * **Udělat krok zpět** - podívat se na vyvážení mezi prací, rodinou a vámi (koníčky, odpočinek, zdraví). Jsou v rovnováze? Udělejte kroky k jejich vyvážení.
- * **Stanovit dosažitelné cíle** - být realista v tom, čeho můžete dosáhnout. Mělo by být připraveno společně s vaším šéfem, kolegy a vaším životním partnerem.
- * **Plánovat jak dosáhnout svých cílů** - jakmile máte stanoveny cíle, udělejte si čas na naplánování, jak je splníte, a stanovte si termín na jejich zkontrolování.
- * **Delegovat** - rozhodněte se, co můžete reálně udělat vy a co byste měli přesunout na jiné.
- * **Více odpočívát** - dbejte více na své zdraví a úroveň stresů. Mohli byste se snažit být fit fyzicky, nechávat práci na pracovišti a trávit více času s rodinou a přáteli. Necítíte se vinen - nemusíte neustále dokazovat, jak jste dobrý a efektivní.

- * **Vyhradit si čas pro lidi** - vymezte si v diáři čas pro rozhovory s lidmi a navazování kontaktů.
- * **Říci „ne“** - nepřehánějte svůj pocit odpovědnosti. Nikdy nepřijímejte úkol bez toho, abyste se sami sebe zeptali, jestli na něj máte čas, zdroje, lidi, peníze, apod. Je lepší říci ne včas než říci ano a slovo nedodržet (tj. „zboží“ nedodat).

Rady pro typ chování B

- * **Stanovovat kvantifikované cíle** - zabývejte se kvantitou stejně jako kvalitou ve svých cílech. Začněte měřit svůj výkon čísly.
- * **Přestaňte věci odkládat** - udělejte to teď hned! Vyhýbejte se odkládání věcí, ke kterým se budete muset vrátit později, kdy budete pod větším časovým tlakem.
- * **Být více asertivní** - neobávejte se vyjadřovat své pocity a názory.
- * **Posuzovat přiměřenou úroveň jakosti** - mějte se na pozoru před tím, stát se perfekcionista.

VEDENÍ TÝMU

autorka: Mgr. Jiří Sixta

žadatel: Českomoravská vzdělávací, s.r.o.